

Санкт-Петербургский государственный университет

Высшая школа менеджмента

**НАУЧНЫЕ ДОКЛАДЫ**

**В.С. Цыбова**

**ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ  
РЕСУРСАМИ В ИННОВАЦИОННО-АКТИВНЫХ  
КОМПАНИЯХ**

**№ 10 (R) - 2013**

Санкт-Петербург

2013

*В.С. Цыбова. Практика управления человеческими ресурсами в инновационно-активных компаниях. Научные доклады № 10 (R) - 2013. СПб.: Высшая школа менеджмента СПбГУ, 2013.*

**Ключевые слова:** инновации, инновационно-активные компании, управление человеческими ресурсами, инновационное рабочее поведение

В условиях современной экономики инновационная активность компаний становится важным источником их конкурентоспособности, в связи с чем особую актуальность приобретает поиск инструментов стимулирования инноваций. В литературе представлены данные, свидетельствующие о том, что управление человеческими ресурсами влияет на производительность компании, а также на ее инновационную деятельность. Особенности и смысл этого влияния до сих пор окончательно не исследованы. Новое научное направление, объектом которого является инновационное рабочее поведение, направлено на изучение роли человеческого фактора в инновационном процессе. В настоящей работе представлены теоретические концепции и результаты практического исследования инновационного рабочего поведения как объекта управленческой деятельности и фактора, способствующего совершенствованию инновационной активности компаний.

*Цыбова Виктория Сергеевна* – младший научный сотрудник кафедры организационного поведения и управления персоналом Высшей школы менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета

e-mail: [tsybova@gsom.pu.ru](mailto:tsybova@gsom.pu.ru)

© Цыбова В.С. 2013

© Высшая школа менеджмента СПбГУ, 2013

St. Petersburg State University  
Graduate School of Management

**WORKING PAPER**

**HRM PRACTICES IN INNOVATIVELY-ACTIVE  
COMPANIES**

**V.S. Tsybova**

**# 10 (R)–2013**

Saint Petersburg

2013

V.S. Tsybova. HRM practices in innovatively-active companies. Working Paper # 10 (R)–2013. Graduate School of Management, St. Petersburg State University: SPb, 2013.

*Key words:* innovations, innovatively-active companies, human resource management, innovative work behavior

In the frame of modern economy, innovation activity of the company turn into a key source of its competitive advantage, and research of incentive stimulus of innovations becomes a topical issue. In the literature there are evidences that human resource management has an impact on company's performance as well as on innovative outcomes of organizations. However, this relationship can be described as a complex and multifactorial that greatly complicates the analysis and interpretation. A new scientific direction, the object of which is innovative work behavior, is aimed at studying the role of human factor in the innovation process. This paper formulates the theoretical approaches to the practical research of innovative work behavior as a result of management activity and as a factor furthering the development of the companies' innovation activity.

Victoria S. Tsybova – Research Associate, Department of Organizational Behavior and Human Resources Management, Graduate School of Management, St. Petersburg State University

e-mail: [tsybova@gsom.pu.ru](mailto:tsybova@gsom.pu.ru)

© V.S. Tsybova. 2013

© Graduate School of Management, St. Petersburg State University, 2013

## Содержание

Введение .....	6
Соотношение понятий «инновации», «инновационный процесс», «инновационная деятельность» и «инновационно- активные компании» .....	8
Исследования взаимосвязи управления человеческими ресурсами и инновационной активности компаний .....	11
Инновационное рабочее поведение.....	17
Эмпирическое исследование взаимосвязи практик УЧР и инновационной активности компаний .....	20
Заключение.....	37
Литература.....	38
Executive Summary.....	41

## Введение

В условиях глобализации экономики, турбулентной рыночной среды и динамичной конкуренции способность создавать инновации является не только ключевым источником конкурентного преимущества, но и залогом долгосрочного успеха компании. Очевидно, что основным предметом исследования в данной области становится поиск инструментов стимулирования инновационной активности. В зарубежной литературе, в меньшей степени в отечественной, в качестве факторов, стимулирующих инновационную активность, помимо рассмотрения финансовых и законодательных стимулов, выделяют также человеческие ресурсы.

Актуальность изучения человеческих ресурсов как инструмента поддержания инновационной активности компаний напрямую связана с тем фактом, что только человеческие ресурсы обладают творческим потенциалом и способностью генерировать новые идеи. Так, например, согласно мнению представителей крупного бизнеса России [Инновационная активность..., 2010] основными инструментами стимулирования инновационной активности компаний должны быть повышение качества высшего образования, увеличение государственного финансирования НИОКР, налоговые стимулы и усовершенствование законодательства. Но в тоже время среди барьеров к повышению инновационной активности компаний называют ряд проблем, которые относятся к вопросам управления человеческими ресурсами. К таким барьерам относят: нехватку сотрудников (47% респондентов), нехватка управленческих кадров (53%) и отсутствие «культуры инноваций» внутри компании (43%). Подобные результаты косвенно свидетельствуют о существовании связи между управлением человеческими ресурсами и инновационной активностью компаний.

В современных организациях практики УЧР направлены на продвижение новых подходов к управлению и организации деятельности. В качестве основных источников конкурентного преимущества компании определяются практики, влияющие на приверженность компании и гибкость сотрудников, а также на их готовность быстро реагировать на изменяющиеся рыночные условия. А поскольку знания сотрудников, их креативность и талант являются основными элементами в инновационном процессе, предпринимаются попытки выделить конкретные практики УЧР, которые могут способствовать лучшему приобретению знаний, лучшим отношениям и поведению в коллективе, что в свою очередь ведет к повышению уровня инновационной активности.

Несмотря на то, что взаимосвязь УЧР и инновационной активности компаний описана во многих современных работах, сам процесс взаимодействия мало изучен и представляется зарубежными исследователями в виде «черного ящика».

Однако уже в конце XX века появляется научное направление, в рамках которого основным фокусом исследований становится человеческий фактор в инновационном процессе. Данное направление получило название «инновационное рабочее поведение». Существует предположение, что инновационное рабочее поведение может опосредовать взаимосвязь между практиками УЧР и инновационными результатами деятельности компании, выступая, таким образом, неким медиатором данного взаимодействия.

### **Соотношение понятий «инновации», «инновационный процесс», «инновационная деятельность» и «инновационно- активные компании»**

Одним из первых теорию инноваций разработал Шумпетер, который определяет инновацию, как успешный новый метод, идею или продукт; и как новые способы ведения дел, или как лучшие уникальные комбинации факторов производства. По мнению Дракера [Дракер, 2009], инновация это «особый инструмент предпринимателей, средство, с помощью которого они используют изменения как шанс осуществить новый вид бизнеса или услуг». На сегодняшний день единственной дефиниции не существует, поскольку определения могут быть различны в зависимости от контекста исследования и эволюционировать с развитием экономики и других аспектов внешней среды (таблица 1).

*Таблица 1 Краткий обзор определений термина "инновация"*

Инновация – это...:	Автор публикации
...процесс трансформации новых идей, нового знания в новые продукты и услуги.	Ramadani, Gerguri, (2011)
...производство или адаптация, ассимиляция, и эксплуатация новинки, которая имеет ценность в экономике и социальной сфере; обновление и увеличение (расширение) продуктов, услуг и рынков; разработка новых методов производства; и внедрение новых систем управления.	Crossan, Apaydin, (2010)
...не только создание нового продукта или услуги (или значительное улучшение продукта или услуги), но и успешное выведение нового продукта или услуги на рынок.	Çakar, Ertürk (2010)
...результат инновационного процесса, который можно определить как совокупность действий, ведущей к созданию новых рыночных продуктов и услуг, или новых производственных систем или систем поставок.	Burgelman, Maidique (1995)
...процесс, в результате которого новая идея доводится до стадии, на которой начинает приносить прибыль.	Lionnet (2003)

В результате анализа ряда существующих трактовок, в целях данной статьи было выведено следующее определение: *инновация* – результат сложного процесса трансформации первичной идеи в



конечный новый продукт/услугу/метод, имеющий практическую значимость и приносящий прибыль, и, как следствие, создающий возможность получения компанией конкурентного преимущества.

Понятие инновации носит комплексный характер и включает в себя несколько степеней новизны, применяется в разных отраслях и сферах деятельности, за счет чего происходит выделение нескольких типов инноваций, отличающихся множеством параметров. Поскольку данные отличия влияют, в том числе, и на практику управления инновациями, необходима классификация инноваций по соответствующим критериям. В Руководстве Осло [Руководство Осло..., 2010] предлагаются четыре типа инноваций, охватывающие весь спектр изменений в деятельности компании.

- Продуктовые инновации предполагают внедрение новых или улучшенных товаров и услуг посредством усовершенствования технических характеристик, способов использования и др.
- Процессные инновации включают внедрение нового или значительно улучшенного способа производства или доставки продукта за счет значительных изменений в технологии, производственном оборудовании и/или программном обеспечении.
- Маркетинговые инновации подразумевают реализацию новых методов маркетинга, которые могут сопровождаться значительными изменениями в дизайне, упаковке продукта, в его размещении и продвижении или в установлении цены.
- Организационные инновации означают внедрение новых организационных методов, в том числе в деловой практике, в организации рабочих мест или внешних связей.

В соответствии со своими стратегическими целями, компания может сосредоточить ресурсы на создании инноваций определенного типа для достижения наиболее эффективного результата при решении поставленной организационной задачи. Так, например, по результатам исследования [Инновационная активность..., 2010] 39% представителей крупного бизнеса России в 2008-2010 годах начали производить или внедрять инновационные продукты, 66% респондентов начали внедрять инновационные бизнес-процессы и 79% представителей крупного бизнеса приступили к внедрению инновационных технологий. Как видно, больший акцент компании делают на технологических и процессных инновациях, нежели продуктовых, что может объясняться стремлением к сокращению

производственных издержек, повышению уровня производительности компании и, как результат, увеличению прибыли.

Важным практическим вопросом при изучении инноваций является процесс их создания и распространения, называемым *инновационным процессом*, в котором можно выделить три основных этапа (Рис. 1).



Рисунок 1 Этапы инновационного процесса

Рассмотрим более подробно каждый этап. Этап «Новация» предполагает получение новых идей в результате научных исследований (фундаментальных и прикладных), творческой и интеллектуальной деятельности и др. На этапе «Инновация» происходит внедрение новшества, а именно практическое применение нового знания для реализации конкретной потребности. На последнем этапе «Диффузия инновации» осуществляется коммерческая реализация инновации, то есть распространение уже освоенной инновации посредством применения инновационных продуктов/услуг/технологий на новых рынках и в новых условиях.

Хотя в определенной степени инновация и инновационный процесс созвучны, они имеют разное значение в теории инновационного менеджмента. Так Даманпор и Аравинд [Damanpour, Aravind, 2011] полагают, что в рамках инновационного процесса исследуется процесс создания, разработки, коммерциализации, распространения, внедрения и реализации инновации, в то время как инновация есть конечный результат.

В свою очередь, осуществление организацией инновационных процессов называется инновационной деятельностью. Более формально *инновационная деятельность* – это вид деятельности, связанный с трансформацией идей в технологически новые или усовершенствованные продукты или услуги, внедренные на рынке, в новые или усовершенствованные технологические процессы или способы производства услуг, использованные в практической деятельности [Городникова и др., 2009].

В отличие от предыдущих понятий, инновационная активность компании – это мера, показывающая уровень вовлеченности компании в инновационную деятельность. Задача идентификации инновационно-активных компаний является весьма сложной,

поскольку нет единого подхода к оценке инновационной деятельности. Многие исследователи занимаются разработкой комплексной системы оценки и идентификации инновационно-активных компаний.

Как упоминалось ранее, инновационная активность компании – это величина вовлеченности компании в инновационную деятельность. Согласно [Городникова и др., 2009] инновационная активность компании – это степень участия организации в осуществлении инновационной деятельности. Следовательно, инновационно-активная компания представляет собой организацию, которая на регулярной основе занимается следующими видами инновационной деятельности:

- исследованиями и разработками,
- инструментальной подготовкой и организацией производства,
- производственным проектированием и дизайном,
- приобретением овеществленных технологий,
- приобретением патентов, лицензий и т.д.,
- обучением, подготовкой и переподготовкой персонала, в связи с внедрением технологических инноваций,
- маркетинговыми исследованиями.

Уровень инновационной активности компаний характеризуется интенсивностью инновационной деятельности данной организации и в условиях динамично развивающейся внешней среды служит оценкой эффективности деятельности организации в целом, что обуславливает необходимость формирования комплексного подхода к оценке инновационной активности компаний. В то же время главным вопросом исследователей становится и определение факторов, стимулирующих инновационную активность компаний.

### **Исследования взаимосвязи управления человеческими ресурсами и инновационной активности компаний**

Наряду с современными исследованиями основным направлением нашего исследования является изучение взаимосвязи управления человеческими ресурсами и инновационной активности компаний. Человеческий фактор играет ключевую роль в контексте глобальной экономики и экономики знаний, поскольку человеческие ресурсы являются единственными ресурсами, способными к аккумулированию знаний, навыков, умений, а также обладают

творческой компонентой и способностью генерировать идеи, что делает их ключевым элементом в процессе стимулирования инновационной активности. Ввиду чего УЧР приобретает все больший вес в изучении инновационных процессов в компании. Более того, согласно ресурсной концепции, человеческие ресурсы обладают всеми необходимыми свойствами, которыми должны обладать ресурсы организации, чтобы создавать конкурентное преимущество. Таким образом, значимость человеческих ресурсов в жизнедеятельности организации ведет к тому, что все больше исследователей уделяют пристальное внимание УЧР, как переменной, влияющей на результаты деятельности компаний, в том числе и на инновационную активность компаний.

Обзор отечественной литературы показал, что исследования в данной сфере в основном сфокусированы на финансовых и законодательных стимулах инновационной активности. Таким образом, актуальность нашего исследования выражается в создании новых знаний относительно методов управления инновационной активностью, что внесет свой вклад не только в развитие теории управления, но и в сферу их практического применения в российском опыте.

В зарубежной литературе существует ряд исследований, посвященный взаимосвязи УЧР и инновационной активности компаний [Leede & Looise, 2005; Jørgensen et al, 2011]. На сегодняшний день существует множество свидетельств тому, что УЧР влияет на результаты деятельности компании, в том числе, и на инновационные [Gupta, Singhal, 1993].

Исследование взаимосвязи между УЧР и инновациями началось с разработки модели взаимоотношений между УЧР и инновациями [Leede, Looise, 2005], которые также в своей модели предложили исследовать данную взаимосвязь на двух уровнях анализа: организационном и уровне отдельного проекта. Одновременно с этим некоторые исследователи начали изучать вопрос взаимного влияния УЧР и инноваций [Jimenez-Jimenez, Sanz-Valle, 2005]. Другие же авторы акцентировали свое внимание на важности роли организационного обучения во взаимосвязи УЧР и инноваций; они также полагают, что получение инновационных результатов возможно только там, где практики УЧР направлены на управление тремя этапами цикла организационного обучения – создания, передачи и применения знаний [Shipton et al., 2005].

На сегодняшний день существует множество исследований взаимосвязи УЧР и инноваций в зависимости от разных параметров

УЧР, инноваций или организаций. В таблице 2 представлена некоторая классификация исследований по критериям, различающим их.

*Таблица 2 Исследование взаимосвязи УЧР и инноваций*

<b>Характеристика исследования</b>	<b>Автор</b>
Влияние УЧР на конкретные типы инноваций: <ul style="list-style-type: none"> <li>• технологические инновации,</li> <li>• продуктовые и технологические инновации,</li> <li>• продуктовые инновации</li> </ul>	Li et al. (2005) Shipton et al. (2006) Liao (2006)
Влияние различных практик УЧР на инновационную активность компаний	Jimenez-Jimenez, Sanz-Valle (2005), Shipton et al. (2006), Mate et al. (2010)
Исследование косвенной связи между УЧР и инновациями: <ul style="list-style-type: none"> <li>• эффект модератора (характеристика заданий),</li> <li>• эффект медиатора (способность управления знаниями)</li> </ul>	Liao (2006) Chen, Huang (2007)
Влияние инноваций (как модератора или медиатора) на взаимосвязь УЧР и организационной эффективности.	Jimenez-Jimenez, Sanz-Valle (2008)
Исследование взаимосвязи УЧР и инноваций в организациях разного типа: <ul style="list-style-type: none"> <li>• производственные,</li> <li>• ИТ,</li> <li>• высокотехнологичные,</li> <li>• промышленные,</li> <li>• сравнение производственных и наукоемких</li> </ul>	Shipton et al. (2005, 2006) Bondarouk, Looise (2005) Li et al. (2005) Perdomo-Ortiz et al. (2009) Jørgensen et al. (2009)

Эмпирические исследования в данной сфере в основном сфокусированы на отдельных практиках УЧР. В рамках настоящего исследования под практикой УЧР понимается основной инструмент, посредством которого организация может формировать и влиять на навыки, отношение и поведение сотрудников, достигая, таким образом, своих целей и задач [Chen, Huang, 2007]. Недавние исследования все больше рассматривают различные практики УЧР и инновационные результаты с точки зрения концепции знания (knowledge-based theories). Некоторые исследователи [Jørgensen et al,

2009] выявили не только наличие одинаковых или схожих практик УЧР в традиционных производственных компаниях и инновационных наукоемких предприятиях, но и важные отличия, особенно в практиках кадрового обеспечения.

В своих трудах авторы склонны выделять основные практики УЧР, влияющие на конечный организационный результат. Так, Де Лид и Луис [de Leede et Looise., 2005] полагают, что главными практиками УЧР являются:

- разработка организационного процесса и постановка целей и задач (технологическое задание, содержание работ, ротация работ, многозадачность, работа в команде, качества работ и т.д.);
- планирование персонала (найм, оценка и отбор, введение, развитие карьеры, обучение и тренинги, увольнение и т.д.);
- оценка результатов деятельности и вознаграждение персонала (аттестация, оплата по результатам, бонусы, и т.д.);
- поддержание системы коммуникаций и принятия решений (информирование, лидерство, участие, и т.д.).

В свою очередь Снейп и Рэдман [Snape, Redman, 2010] обращают внимание на три основополагающие практики УЧР, которые соответственно направлены на:

- навыки работников (проведение мероприятий по отбору высококвалифицированных и талантливых сотрудников и дальнейшему развитию их навыков);
- мотивацию сотрудников (практики, направленные на создание условий оплаты труда соразмерно затраченным усилиям);
- использование программ по вовлечению работников в процесс управления.

Хотя вопрос о взаимосвязи УЧР и инновационности компаний стал весьма актуальным относительно недавно, преимущественно в зарубежных исследованиях были также предприняты попытки выявить «инновационные практики УЧР («innovative human resource practices»)). В таблице 3 представлены несколько наборов таких практик, предложенных разными авторами.

Таблица 3 Инновационные практики УЧР

Практики	Автор
<ul style="list-style-type: none"> <li>• наем (hiring),</li> <li>• компенсации,</li> <li>• ограничения в отношениях между рабочими и нанимателями, определяемые занимаемым положением (status barriers),</li> <li>• обучение</li> </ul>	MacDuffie (1995)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• поощрительные выплаты,</li> <li>• набор (recruitment) и отбор персонала,</li> <li>• работа в команде,</li> <li>• гибкое назначение работы,</li> <li>• гарантии занятости,</li> <li>• коммуникации и обучение</li> </ul>	Ichniowski et al. (1997)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• кадровое обеспечение,</li> <li>• обучение,</li> <li>• аттестации,</li> <li>• компенсации</li> </ul>	Youndt et al. (1996)

Ряд исследователей называют практики УЧР, влияющие на организационные результаты «стратегическими практиками УЧР». В своем исследовании Делери и Доти [Delery, Doty, 1996] выделяют семь таких практик: карьерный рост, обучение, оценка по результатам, компенсации, гарантия занятости, право голоса, рабочие места (в широком смысле). Позднее к таким практикам Карри и Кэррин [Currie, Kerrin, 2003] относят контроль эффективности, наем (recruitment) и отбор, взаимодействие сотрудников, карьерный рост, обмен знаниями внутри компании.

В отличие от предыдущих авторов МакДаффи [MacDuffie, 1995] по результатам своего исследования получил конкретные комбинации (или «пучки») практик УЧР, которые способствуют улучшению показателей организационной деятельности. Примерно тогда же другие исследователи предложили использовать термин «лучшие практики» УЧР, в том числе и Пфеффер [Pfeffer, 1994] предложил рассматривать в качестве «лучших» следующие практики УЧР: гарантия трудовой занятости; избирательный прием на работу; группы самоуправления; оплата труда по показателям; профессиональное обучение для обеспечения организации квалифицированными и мотивированными кадрами; уменьшение статусных различий; совместное использование информации.

Позднее Гест [Guest, 1999] по результатам проведенного им эмпирического исследования выделяет пять «лучших практик» УЧР:

- тщательный отбор посредством использования отборочных тестов тех, кто может внести определенный вклад,
- профессиональная подготовка на постоянной основе,
- проектирование видов работ для достижения гибкости, приверженности и мотивации сотрудников, включая меры, предусматривающие ответственность за применение своих знаний и навыков в полном объеме с определенной степенью независимости;
- двусторонние коммуникации, обеспечивающие наличие полной информации;
- программы по обучению персонала управлению собственностью с целью ознакомления их со значением их действий, в том числе в случае отсутствия их на рабочем месте и в условиях текучки кадров, их важностью и влиянии на финансовые показатели фирмы.

Данные исследования свидетельствовали о состоятельности универсалистского подхода, который позволяет предполагать возможность выявления набора практик УЧР, которые будут соответствовать организационной бизнес-стратегии, а соответственно и инновационной стратегии.

Более того ряд авторов выделяет практики УЧР, характерные для философии трудовых отношений, называемой моделью «высокой приверженности» или «высокой производительности» (Becker and Gerhart 1996, Guest 1987, Huselid 1995, MacDuffie 1995):

- тщательный набор и отбор персонала с акцентом на черты личности и компетентность;
- широкое использование систем коммуникации;
- команда, работающая в гибких рабочих условиях;
- акцент на профессиональную подготовку и обучение;
- вовлечение в процесс принятия решений с наделением ответственностью (наделение полномочиями);
- оценка результатов деятельности, связанная с системой вознаграждения.

Таким образом, авторы полагали, что использование данных практик УЧР приведет к созданию определенного поведения со стороны сотрудников, которое в свою очередь должно было способствовать достижению общеорганизационных целей и соответствовать бизнес-стратегии организации.



В то же время некоторые исследователи стремятся изучить и понять динамическое, многокомпонентное нелинейное взаимодействие между тем, как компании создают и управляют знаниями, и насколько они способны к инновациям. Они исследуют взаимосвязи между структурными и динамическими компонентами организационных стратегий УЧР по обучению и развитию и инновационной эффективностью организации [Mate et al., 2010].

На сегодняшний день в зарубежной литературе существует множество свидетельств тому, что между УЧР и инновационной активностью компаний существует взаимосвязь. Однако природа этой взаимосвязи, как и что первично УЧР или инновационная активность, до сих пор неизвестно. Ввиду того, что связь между практиками УЧР и инновационной активностью компаний является сложной и неявной, было предложено рассматривать инновационное рабочее поведение как фактор, опосредующий данную взаимосвязь. Данный вопрос подробно рассматривается в следующем разделе.

### **Инновационное рабочее поведение**

Несмотря на то, что взаимосвязь УЧР и инновационной активности компаний описана во многих современных работах, сам процесс взаимодействия мало изучен. Анализируя связь между УЧР и инновационной активностью компаний, многие авторы (в большей степени отечественные) руководствуются посылами традиционной экономической теории, в результате чего не учитывают тот факт, что инновация, по сути, есть продукт деятельности человека, создаваемый в сознании и реализуемый через действия. Соответственно, и сама взаимосвязь между УЧР и инновационной активностью характеризуется как комплексная, мультифакторная и динамическая, что в значительной степени усложняет процесс ее анализа и интерпретации [Завьялова и др., 2012]. В некоторых зарубежных публикациях данный механизм взаимодействия называют «черным ящиком» [Laursen, Foss, 2003; Mate et al, 2010].

Однако уже в конце XX века появляется научное направление, в рамках которого основным фокусом исследований становится человеческий фактор в инновационном процессе. Данное направление получило название «инновационное рабочее поведение».

*Инновационное рабочее поведение* представляет собой комплекс умственной и физической активности работников, направленной на решение ряда задач, способствующих достижению основной цели – инновационного развития [Завьялова и др., 2012]. Вест и Фарр [West,

Farr, 1990] определяют инновационное рабочее поведение как целенаправленное создание, внедрение и применение новых идей в индивидуальной работе, работе группы или организации в целом, с тем, чтобы увеличить уровень производительности индивида, группы или организации. [De Jong, Den Hartog, 2010] также полагают, что инновационное рабочее поведение направлено на создание некой выгоды, и имеет явную прикладную компоненту.

Зарубежные исследователи сходятся во мнение, что инновационное рабочее поведение включает в себя креативность работников, то есть создание новых и полезных идей в отношении продуктов, услуг, процессов и процедур, а также их реализацию [Stoffers J., van der Heijden B., 2009]. Некоторые исследователи в данной области связывают инновационное рабочее поведение с процессом инновации [Janssen, 2000], и выделяют четыре последовательных и взаимосвязанных этапа инновационного рабочего поведения [Messmann, Mulder, 2012; De Jong, Den Hartog, 2010] (рис. 2).



Рисунок 2 ИРП как поведенческий процесс

Первый этап – *идентификация проблемы* (в некоторых исследованиях этот этап называют *исследованием возможностей*) – относится к признанию и пониманию проблем и потребностей, которые создают возможности для изменения и улучшения продуктов и процессов в рабочем контексте.

Этап *формирования идеи* содержит начало инновационного развития, посредством создания и предложения идей для продуктов или процессов, которые являются новыми, пригодными и потенциально полезными для решения проблемы или задачи, которые существуют в определенном рабочем контексте.

Третий этап – *продвижение идеи* – характеризуется отстаиванием и легитимизацией идеи посредством убеждения социальной среды предполагаемой инновации и создания бизнес-коалиции, которая берет на себя ответственность и представление необходимой информации, ресурсов и поддержки.

Последний этап – *реализация идеи* – включает в себя проведение экспериментов над одной из идей, создание физического или

интеллектуального прототипа идеи, с целью апробации и повышения ее адекватности, и планирование стратегии интеграции в организационный процесс [Messmann, Mulder, 2012].

Данные четыре этапа принято делить на две стадии: творческий потенциал (первые два этапа) и практическая реализация (последние два этапа).

Ряд исследователей полагает, что инновационное рабочее поведение может опосредовать взаимосвязь между практиками УЧР и инновационными результатами деятельности компании, выступая таким образом неким медиатором данного взаимодействия [Stoffers J., van der Heijden B., 2009; West, Farr, 1990; De Jong, 2007] (Рис. 3).



*Рисунок 3 Взаимосвязь УЧР и ИАК*

Следуя предположению, что инновационное рабочее поведение имеет положительную корреляцию с результатами деятельности компании, многие исследования направлены на определение потенциальных предпосылок инновационного рабочего поведения. Так, например, некоторые исследователи изучают влияния стиля управления (лидерства) [Sanders et al, 2010; Khan et al, 2012], лидерских навыков [Carmeli et al, 2006], интеллектуального капитала [Mura et al, 2012], планирования рабочего процесса [De Spiegelaere et al, 2012] на инновационное рабочее поведение.

Однако в современных исследованиях не существует единого способа оценки инновационного рабочего поведения, а чаще используются субъективные измерения, основанные на шкалированных измерениях. Так, например, Янссен [Janssen, 2000] использует 9-вопросную шкалу для измерения инновационного рабочего поведения. Благодаря разнообразию подходов к оценке инновационного рабочего поведения, одним из актуальных направлений исследования в данной области является разработка системы измерения инновационного рабочего поведения, которая обладала высоким уровнем валидности и надежности. Большинство шкал состоят из вопросов, основанных на субъективных предположениях самих работников. С точки зрения же

экономических показателей индикаторами инновационного рабочего поведения могут служить такие показатели, как объем инвестиций, например, объем инвестиций в продуктовые инновации, объем инвестиций в технологические инновации и объем инвестиций в маркетинговые инновации на первых двух этапах процесса инновационного рабочего поведения на первой стадии. На стадии практической реализации объективными показателями инновационного рабочего поведения могут служить такие количественные показатели, как количество полученных патентов за отчетный (исследуемый) период и количество поданных заявок на выдачу патентов за отчетный (исследуемый) период. Результатом создания инновационного рабочего поведения является инновационная активность компании, объективными измерениями которой, могут быть, например, доля нематериальных активов в общем объеме активов организации, доля инновационной продукции в общем объеме отгруженной продукции, доля отгруженной инновационной продукции на экспорт в общем объеме отгруженной продукции. В данном исследовании будут использоваться именно объективные показатели с целью выявить существование инновационного рабочего поведения в инновационно-активных компаниях.

Таким образом, в современной динамично-развивающейся среде, компании, чтобы не только быть успешными, но и иметь устойчивое конкурентное преимущество должны уделять особое внимание созданию и развитию инновационного рабочего поведения, поскольку оно выступает в качестве медиатора между применяемыми практиками УЧР и инновационной активностью компаний.

### **Эмпирическое исследование взаимосвязи практик УЧР и инновационной активности компаний**

Объектом данного исследования выступают малые и средние российские компании, принадлежащие различным отраслям и являющиеся инновационно-активными. Предметом исследования являются практики управления человеческими ресурсами, широко применяемые в инновационно-активных компаниях.

В качестве основы исследования была использована модель Д. Лепака и С. Снелла [Lepak, Snell, 1999], которая объединяет в себе два наиболее важных научных направления: теорию человеческого капитала и ресурсную теорию фирмы. Методология разработана и

использована в исследованиях интернациональной группы Университета Иллинойса [the University of Illinois] под руководством Джона Лоулера [John Lawler]. Методика исследования позволяет оценить стратегии развития человеческого капитала, включая технологии обучения и развития, оценки эффективности деятельности и оценки персонала, компенсаций и развития карьеры [Bartlett et al., 2002]. Таким образом, в целях настоящего исследования были выделены практики УЧР, касающиеся обучения, отбора, продвижения, проектирования работы, вознаграждения, вовлечения в руководство компанией. Данные практики УЧР покрывают все сферы деятельности УЧР в организации, поэтому проанализировав данные практики в ходе эмпирического исследования можно говорить о степени развития системы УЧР в опрошенных организациях в целом. Методология была апробирована и использована в ряде работ, включающих исследование, проведенное в России [Ardichvili, 2004].

*Метод исследования.* Основным методом исследования были структурированные интервью, на основе адаптированного опросника Дж. Лоулера переведенного на русский язык.

Анкета содержит несколько групп вопросов:

1. характеристики компании (размер, отрасль, др.);
2. инвестиционная активность (динамика) за отчетный период;
3. практики управления человеческими ресурсами (в отношении рядовых сотрудников, и в отношении менеджмента организации);
4. показатели инновационных результатов деятельности компании (количество полученных патентов, доля инновационной продукции и т.д.).

Респондентами стали руководители и топ-менеджеры организаций, а также директора по персоналу. Респонденты были отобраны на основе следующих критериев:

- респонденты обладают экспертными знаниями в управлении человеческими ресурсами,
- они также обладают компетенциями по управлению компанией в целом,
- респонденты имеют комплексное представление о человеческом капитале организации,
- они знают основные виды деятельности компании на момент исследования,
- и респонденты могут и имеют желание достоверно описать человеческие ресурсы организации.

Анкета преимущественно состоит из вопросов с ответами по шкале Лайкерта [Likert], которая представляет собой ранжированные ответы со значениями от 1 до 7 (соответственно: Абсолютно не согласны, Не согласны, Ни да, ни нет, Согласны, Полностью согласны, Не применимо к нашему предприятию, Затрудняюсь ответить).

*Структура выборки и критерии ее формирования.* Данная работа основывается на использовании данных, которые были собраны в результате исследования, проводимого в рамках научно-исследовательского проекта «Глобальные и локальные стратегии и практики развития человеческих ресурсов инновационно-активных компаний: международное исследование», проведение которого закончено в декабре 2012, что свидетельствует об актуальности полученных результатов. Для целей данного исследования были использованы данные по 54 российским инновационно-активным компаниям, а также дополнительно собраны данные по 40 компаниям, не относящимся к инновационно-активным, и используемые в исследовании в качестве контрольной группы.

Основная группа (инновационно-активных компаний – экспериментальная группа) исследования была отобрана посредством использования Руководства Осло, которое содержит в себе рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям. Выбор российских инновационно-активных компаний осуществлялся в соответствии с «Методикой отнесения организаций к инновационному типу» (далее Методика), разработанной Комитетом по экономической политике и стратегическому планированию Санкт-Петербурга<sup>1</sup>, и использовалась как руководство для сбора и использования данных по инновационно-активным компаниям по отраслям в Санкт-Петербурге.

Согласно Методике показатели разделяются на обязательные и выборочные показатели инновационной деятельности. К обязательным значениям показателей инновационной деятельности относятся:

- доля затрат на научно-исследовательские, опытно-конструкторские работы и технологические работы и/или затрат на приобретение новых технологий в общем объеме расходов организаций;
- доля инновационной продукции в общем объеме отгруженной продукции.

---

<sup>1</sup> <http://cedipt.spb.ru/innovations/>

Значения по каждому обязательному показателю должны составлять не менее 10 процентов.

Значения и коэффициенты показателей инновационной деятельности по выбору представлены в таблице 4.

*Таблица 4 Показатели инновационной деятельности компаний*

п/п	Наименование показателя инновационной деятельности организации	Установленное значение показателя инновационной деятельности организации	Коэффициент показателя инновационной деятельности организации
1	Эффективность затрат на научные исследования и разработки, соотношение	не менее 1	2
2	Доля научно-технического персонала от среднесписочной численности организации, %	не менее 15%	1
3	Количество полученных патентов, штук	не менее 1	2
4	Количество поданных заявок на выдачу патентов, штук	не менее 1	1
5	Доля созданных рабочих мест в основном производстве от среднесписочной численности организации, %	не менее 5%	1
6	Доля роялти и паушальных платежей в выручке, %	не менее 2 %	1
7	Доля отгруженной инновационной продукции на экспорт в общем объеме отгруженной продукции, %	не менее 10%	1
8	Доля нематериальных активов в общем объеме активов, %	не менее 2 %	1

Согласно Методике, сумма коэффициентов любых показателей инновационной деятельности организации, приведенных в таблице, должна составлять не менее пяти.

По результатам статистического анализа, в опросе принимали участие представители малых и средних предприятий (таблица 5). В 40,7% компаний экспериментальной группы численность персонала составляет от 100 до 250 человек, а в 18% – не более 500 сотрудников. В контрольной группе также часть компаний (35%),

участвующих в исследовании, имеет в штате 100-250 человек, и в 37,5% фирм работает от 250 до 500 человек.

*Таблица 5 Размер компаний (по численности персонала)*

<b>Количество человек</b>	<b>ИАК, %</b>	<b>КГ, %</b>
1 - 99	7,41	0
100 - 249	40,74	35
250 - 499	18,52	37,5
500 - 749	9,26	12,5
>750	22,22	15

В отношении основного вида деятельности 20% экспериментальной и 10% контрольной групп занимаются производством оборудования. А 22,5% контрольной группы и 7,5% экспериментальной групп заняты в тяжелом машиностроение. Данные по остальным видам деятельности представлены в таблице 6.

*Таблица 6 Основная деятельность предприятия*

<b>Отрасль</b>	<b>ИАК, %</b>	<b>КГ, %</b>
Строительство	1,85	10
Развитие и поддержание автоматизации	1,85	0
ТЭК	5,55	5
Проектирование	9,26	0
Производство оборудования	20,37	10
Пищевая промышленность	0	7,5
Тяжелое машиностроение	7,41	22,5
Производство материалов	3,7	7,5
Производство медицинской техники	7,41	2,5
Хим-фарм производство	5,56	2,5
Производство и переработка пластмассы	1,85	0
Производство высокотехнологичных компонентов	3,7	0
Железнодорожное оборудование	3,7	2,5
Исследования в области науки и техники	5,55	0
Судостроение	3,7	2,5
Производство программного обеспечения	7,41	0
Телекоммуникации	0	2,5
Другое	11,13	32,5



Респондентами выступили представители менеджмента и отдела по работе с персоналом (таблица 7). В 7,4% экспериментальной группы и в 7,5% контрольной группы в исследовании приняли участия генеральные директора компаний. Заместители генеральных директоров были опрошены в 28% компаний экспериментальной группы и 32,5% фирм контрольной группы. В организациях экспериментальной группы 48% респондентов занимали должность директора по персоналу, а в контрольной группе 35% опрошенных занимали ту же позицию.

*Таблица 7 Должности респондентов*

<b>Должность респондента</b>	<b>ИАК, %</b>	<b>КГ, %</b>
Генеральный директор	7,41	7,5
Зам. генерального директора	27,78	32,5
Директор по персоналу	48,15	35
Директор по развитию	14,81	5
Менеджер по персоналу	1,85	0
Другое		20

Итак, компании экспериментальной и контрольной групп имеют сходные характеристики, что дает релевантные данные для сравнения.

*Переменные.* Зависимая переменная – инновационная активность компании. Инновационная активность компании определялась согласно указанным ранее критериям. Переменная «инновационная активность компании» является бинарной, соответственно, имеет значение «1», если компания инновационно-активная, и значение «0», если компания относится к контрольной группе.

Независимые переменные, связанные с вопросами инновационной активности и определяющие инновационное рабочее поведение в компании:

- Инвестиции в инновации (продуктовые, маркетинговые, технологические)
- Доля научно-технического персонала
- Патенты
- Доля нематериальных активов
- Доля инновационной продукции
- Доля инновационной продукции, отгруженной на экспорт

Независимые переменные, связанные с вопросами управления персоналом. Всего в анкете было предложено 42 вопроса по практикам УЧР, которые охватывают такие сферы УЧР, как найм и отбор, обучение и развитие персонала, проектирование работы, продвижение, система вознаграждения, социальные аспекты рабочего процесса.

#### *Анализ инновационного рабочего поведения*

В целях данного исследования для оценки инновационного рабочего поведения были использованы экономические показатели. Так показателями, определяющими предпосылки развития инновационного рабочего поведения, являются:

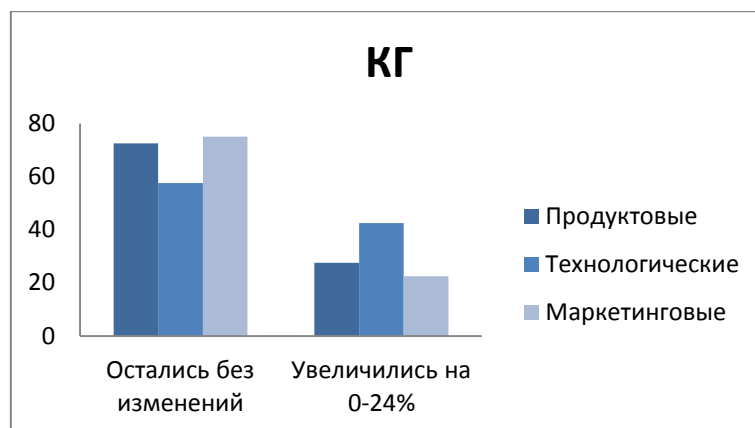
- инвестиции в продуктовые, технологические, маркетинговые инновации;
- доля затрат на НИОКР и технологические работы и/или затрат на приобретение новых технологий в общем объеме расходов организаций;
- доля научно-технического персонала от среднесписочной численности работников организации.

В свою очередь к показателям, характеризующим результаты созданного инновационного поведения, относятся:

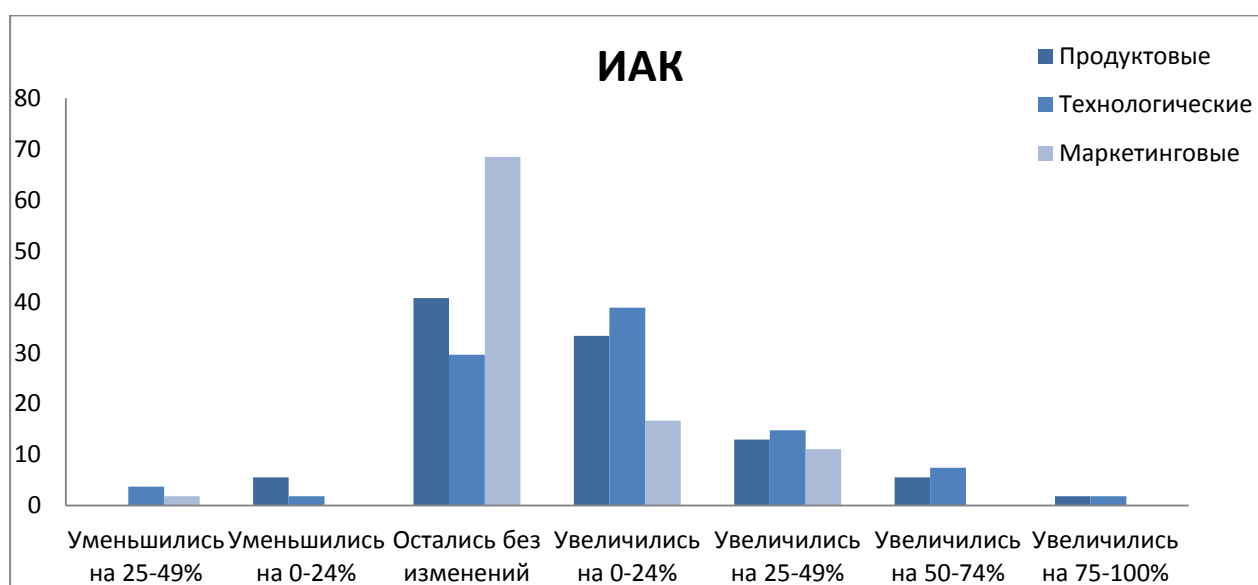
- количество полученных патентов за прошедший год;
- доля нематериальных активов в общем объеме активов организации;
- доля инновационной продукции в общем объеме отгруженной продукции.

В работе сделано основное предположение, что при наличии предпосылок для создания инновационного рабочего поведения, а также при наличии характеристик, определяющих результат инновационного рабочего поведения, будем считать, что инновационное рабочее поведение имеет место.

Далее начнем анализ инновационного рабочего поведения в экспериментальной (ИАК) и контрольной группах (КГ). Как видно из графиков (рис. 4 и 5), компании экспериментальной группы имеют более активную инвестиционную деятельность, чем компании из контрольной группы.



*Рисунок 4 Инвестиции в инновации (контрольная группа)*



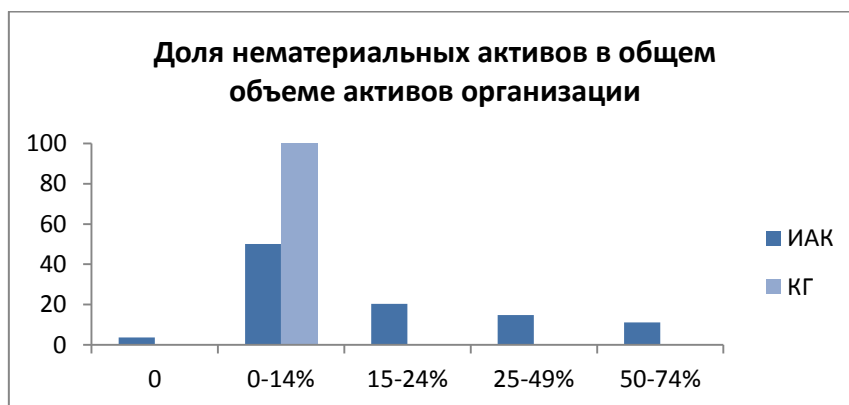
*Рисунок 5 Инвестиции в инновации (экспериментальная группа)*

Следующим показателем на «входе» является доля затрат на научно-исследовательские разработки и затраты на приобретение новых технологий (рис. 6). Как видно из графика компании экспериментальной группы больше вкладывают в научно-исследовательские разработки, чем компании контрольной группы.



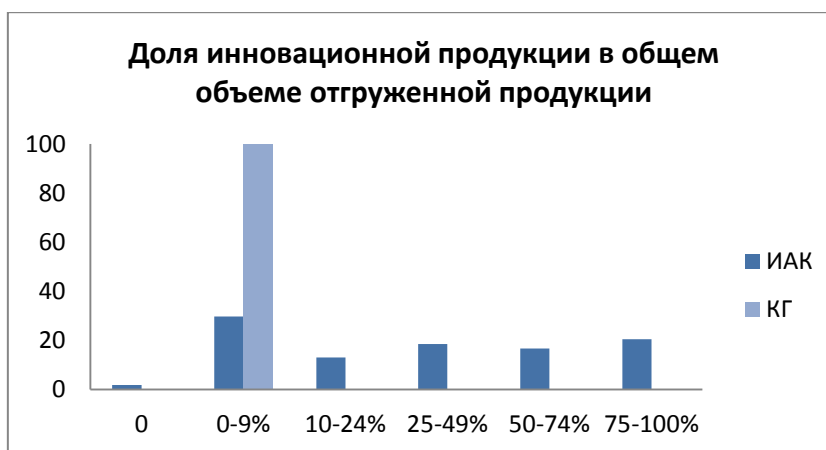
*Рисунок 6 Доля затрат на НИОКР и технологические работы и/или затрат на приобретение новых технологий в общем объеме расходов организации*

Еще одним показателем определяющим создание инновационного рабочего поведения является доля нематериальных активов в общем объеме активов организации (рис. 7). Здесь также наблюдается значительная разница между экспериментальной и контрольной группой, соответственно в инновационно-активных компаниях доля нематериальных активов больше.



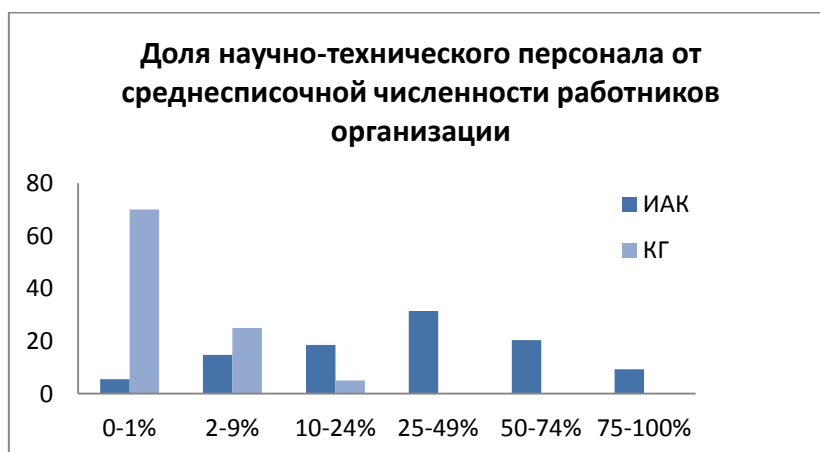
*Рисунок 7 Доля нематериальных активов в общем объеме активов организации*

В отношении показателей результата создания инновационного рабочего поведения рассмотрим следующие индикаторы. Так значение доли инновационной продукции в общем объеме отгруженной продукции в инновационно-активных компаниях больше, чем в контрольной группе (рис. 8).



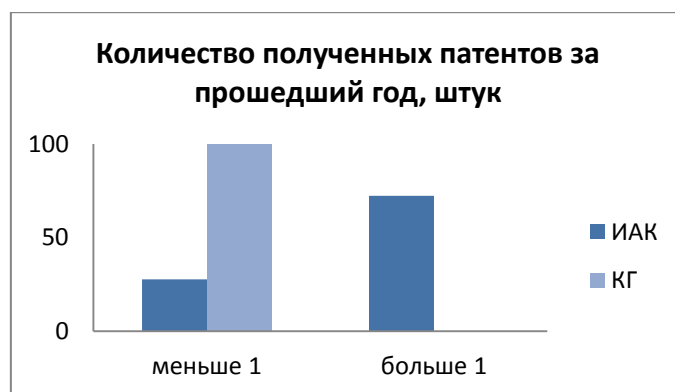
*Рисунок 8 Доля инновационной продукции в общем объеме отгруженной продукции*

Более того, доля научно-технического персонала в экспериментальной группе также больше, чем в контрольной группе (рис. 9).

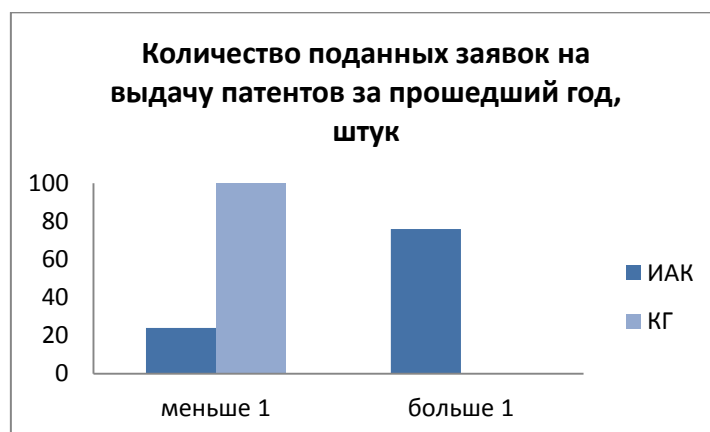


*Рисунок 9 Доля научно-технического персонала от среднесписочной численности работников организации*

По количеству полученных патентов и поданных заявок экспериментальная группа также превосходит контрольную группу (рис. 10 и 11).



*Рисунок 10 Количество полученных патентов за прошедший год*



*Рисунок 11 Количество поданных заявок на выдачу патентов за прошедший год*

Поскольку по всем показателям значения в инновационно-активных компаниях выше, чем в контрольной группе, мы делаем вывод, что в компаниях экспериментальной группы было выработано инновационное рабочее поведение, которое может служить объясняющим механизмом взаимосвязи практик УЧР и инновационной активности компаний.

#### *Сравнительный анализ практик УЧР в экспериментальной и контрольной группах*

Для дальнейшего исследования был проведен частотный анализ ответов на вопросы о реализуемых в компаниях практиках УЧР (таблица 8). В исследование использовались суммарные ответы по категориям «Согласны» и «Полностью согласны» в процентном выражении.

Таблица 8 Результаты частотного анализа

Вопрос	Переменная	ИАК, %	КГ, %
Обучение в первую очередь направлено на то, чтобы подготовить людей к их нынешней работе, а не на то, чтобы дать им более широкие знания.	emp_6	75,93	67,5
Обучение направлено на то, чтобы улучшить навыки межличностного общения персонала предприятия.	emp_7	42,59	30
Новые работники проходят большую подготовку, направленную на то, чтобы они усвоили ценности и традиции предприятия.	emp_8	51,86	75
Обучение у нас рассматривается, скорее, как «издержки производства», а не как долгосрочные инвестиции.	emp_9	20,37	32,5
У нас много внимания уделяется обучению для того, чтобы люди ознакомились с разными работами и могли в случае необходимости заменить друг друга.	emp_10	75,92	55
Наше предприятие расходует значительные средства на обучение и подготовку работников.	emp_11	50	30
Мы часто нанимаем людей на неполную ставку.	emp_20	20,37	7,5
Если человека приняли на работу, он, как правило, может рассчитывать на то, что будет работать на предприятии столько времени, сколько захочет.	emp_21	62,97	72,5
За исключением рабочих мест, которые рассчитаны на новичков, вакансии обычно занимают люди, работающими на предприятии.	emp_22	33,33	37,5
Предприятие тратит много усилий по найму работников.	emp_23	55,56	67,5
На вакантные должности часто берут людей не с предприятия.	emp_24	68,52	57,5
На предприятии имеется масштабный план, согласно которому работники переходят на другую должность или получают повышение, если открывается новая вакансия или кто-то уходит с предприятия.	emp_25	29,63	30
Мы используем профессиограммы, в которых расписаны служебные обязанности, соответствующие различным должностям.	emp_26	64,81	42,5
Предполагается, что работники предприятия могут выполнять разного рода работы, если в этом возникнет необходимость.	emp_27	72,23	67,5
Стаж работы на рабочем месте – главный фактор для повышения в должности.	emp_28	16,67	22,5
Отбор работников для нашего предприятия очень строгий и тщательный (различные тесты, интервью и т.п.).	emp_29	79,63	70

Вопрос	Переменная	ИАК, %	КГ, %
Когда мы принимаем человека на работу, мы в большей мере обращаем внимание на знания, умения и навыки, которые он демонстрирует, чем на его потенциал.	emp_30	59,26	65
Характеристики и рекомендации, которые предъявляет кандидат, играют центральную роль при приеме на работу.	emp_31	24,07	32,5
На нашем предприятии широко применяется научная организация труда. Изучаются конкретные виды работ и разрабатывается система процедур, которой работник должен следовать.	emp_32	62,96	42,5
Оплата труда на нашем предприятии (зарплата, пособия, различные доплаты и т.п.) значительно выше, чем на других предприятиях такого типа в стране.	emp_46	27,78	20
Мы стараемся сохранить значительное различие в оплате хорошо и плохо работающих на одной и той же должности.	emp_47	59,26	50
На нашем предприятии мы пытаемся быть уверенными, что зарплата работников близка к той, которую они могли бы получать, работая на других предприятиях.	emp_48	72,22	72,5
Определяя оплату труда, мы обращаем больше внимания на вклад работника, чем на то, как называется его должность.	emp_49	79,63	77,5
Зарботки работников на нашем предприятии тесно связаны с тем, как работает отдельный человек или коллектив.	emp_50	68,52	77,5
Стаж работы на предприятии – важный фактор в вопросе оплаты труда.	emp_51	24,08	27,5
Финансовое участие работников (доля в прибыли, доля в собственности предприятия и т. п.) весьма значительно на нашем предприятии.	emp_52	9,26	12,5
На нашем предприятии мы используем систему оценки работы при определении уровня и диапазона оплаты для большинства должностей.	emp_53	55,56	45
Работники предприятия редко участвуют в решении проблем и принятии решений, которые касаются их работы и условий труда.	emp_62	25,92	60,00
Должности определены таким образом, чтобы дать работникам больше инициативы и возможностей для выполнения их работы.	emp_63	70,37	52,50
Работники нашего предприятия часто работают в самоуправляющихся группах.	emp_64	31,48	17,50



Вопрос	Переменная	ИАК, %	КГ, %
Работающие у нас люди имеют возможность самостоятельно принимать много решений на работе.	emp_65	53,7	17,50
Работники предприятия получают много информации о финансовом положении предприятия и о том, в каком состоянии находится производственный процесс.	emp_66	48,15	27,50
На нашем предприятии проводится строгая политика против сексуальных домогательств на рабочем месте.	comp_67	31,48	15
Наше предприятие уделяет особое внимание тому, чтобы не ограничивать прием женщин на работу.	comp_68	79,63	75
Наше предприятие уделяет особое внимание тому, чтобы принимать на работу представителей различных этнических, социальных и религиозных групп.	comp_69	59,26	77,5
Наше предприятие уделяет особое внимание тому, чтобы женщины, имеющие высокую квалификацию, продвигались по службе.	comp_70	79,63	70
Наше предприятие уделяет особое внимание тому, чтобы представители различных этнических, социальных и религиозных групп, имеющие высокую квалификацию, продвигались по службе.	comp_71	70,37	72,5
На предприятии имеются службы, помогающие работникам решать их личные проблемы.	comp_72	55,56	50
Работники предприятия имеют возможность менять график своей работы, когда в их семьях возникают какие-либо проблемы (уход за ребенком, престарелыми родителями или больными членами семьи).	comp_73	90,74	92,5
Работникам предприятия разрешается брать отпуск (с сохранением и без сохранения содержания) и отгулы для того, чтобы решать важные семейные проблемы.	comp_74	96,3	100
Наше предприятие имеет собственные детские сады и/или ясли для детей работников.	comp_75	3,7	0
Компания предоставляет отпуск по уходу за ребенком.	comp_76	96,3	100

На основе данного анализа были найдены практики УЧР, по которым наблюдаются статистически значимые различия в экспериментальной и контрольной группах:

- Новые работники проходят большую подготовку, направленную на то, чтобы они усвоили ценности и традиции предприятия (emp\_8).
- Мы используем профессиограммы, в которых расписаны служебные обязанности, соответствующие различным должностям (emp\_26).
- Работники предприятия редко участвуют в решении проблем и принятии решений, которые касаются их работы и условий труда (r) (emp\_62).
- Работающие у нас люди имеют возможность самостоятельно принимать много решений на работе (emp\_65).
- Работники предприятия получают много информации о финансовом положении предприятия и о том, в каком состоянии находится производственный процесс (emp\_66).

В таблице 9 рассчитаны значения коэффициентов корреляции между переменными регрессионной модели по методу Спирмана [Srearman]. Этот способ был выбран, поскольку переменные являются порядковыми.

*Таблица 9 Коэффициенты корреляции между переменными регрессионной модели*

Переменные	innov	emp_8	emp_26	emp_62	emp_65	emp_66
innov	1.000	—	—	—	—	—
emp_8	-0.1146	1.000	—	—	—	—
emp_26	0.4091*	- 0.0037	1.000	—	—	—
emp_62	- 0.2922*	- 0.0826	-0.0513	1.000	—	—
emp_65	0.3277	0.052 5	0.1556	-0.2027	1.000	—
emp_66	0.3113*	0.180 3	0.2081	-0.1600	0.2326*	1.000

Примечание: \* –  $p=0,05$

Согласно представленным в таблице 9 результатам, статически значимыми являются коэффициенты корреляции между зависимой и независимыми переменными. Для двух практик УЧР наблюдается обратно-пропорциональная зависимость, что связано

непосредственно с формулировкой содержания данных практик. Знак этих коэффициентов корреляции соответствует сделанным в работе предположениям.

Результаты эмпирического тестирования регрессионной логит-модели представлены в таблице 10. Для построения регрессии использовалась логит-модель, поскольку зависимая переменная является бинарной. Практика исследований в данной области показывает состоятельность использования данного типа регрессии.

*Таблица 10 Результаты оценивания параметров логит-модели*

<b>Переменные</b>	<b>Модель</b>
emp_8	-0.524 (0.033)
emp_26	0.757 (0.001)
emp_62	-0.626 (0.028)
emp_65	0.523 (0.045)
emp_66	0.577 (0.022)
Const	-1.532 (0.342)
Pseudo R <sup>2</sup>	0.3064
N респондентов	89
Значимость модели	LR $\chi^2(5) = 37.39$ Prob > $\chi^2 = 0.0000$

Результаты регрессионного анализа показывают, что модель является статистически значимой. Более того, независимые переменные, характеризующие практики УЧР и включенные в данную модель, также являются статистически значимыми. Все это свидетельствует о том, что изменение переменной будет приводить к увеличению вероятности того, что зависимая переменная будет изменяться (увеличиваться или уменьшаться в зависимости от знака переменной). Таким образом, можно сказать, что данные практики имеют влияние на инновационную активность компании.

В результате исследования были выделены конкретные практики УЧР (таблица 11).

Таблица 11 Выявленные практики УЧР

Практики УЧР	Переменная	Знак
Новые работники проходят большую подготовку, направленную на то, чтобы они усвоили ценности и традиции предприятия.	emp_8	-
Мы используем профессиограммы, в которых расписаны служебные обязанности, соответствующие различным должностям.	emp_26	+
Работники предприятия редко участвуют в решении проблем и принятии решений, которые касаются их работы и условий труда.(r)	emp_62	-
Работающие у нас люди имеют возможность самостоятельно принимать много решений на работе.	emp_65	+
Работники предприятия получают много информации о финансовом положении предприятия и о том, в каком состоянии находится производственный процесс.	emp_66	+

Применение данных практик УЧР характерно для инновационно-активных компаний и можно предположить, что они потенциально воздействуют на инновационную активность компаний. Поскольку ранее было показано, что в инновационно-активных компаниях вероятность проявления инновационного рабочего поведения выше (на основе результатов анализа показателей), то сделан вывод, что данные практики УЧР влияют на формирование инновационного рабочего поведения, что в свою очередь оказывает воздействие на инновационную активность компаний.

### **Заключение**

Результаты сравнительного анализа деятельности инновационно-активных компаний с контрольной группой свидетельствуют о наличии признаков развитого инновационного рабочего поведения в экспериментальной группе. Таким образом, инновационное рабочее поведение выступает в качестве опосредующего элемента взаимосвязи практик УЧР и инновационной активности компаний. Этот результат можно считать подтверждением гипотезы о том, что инновационное рабочее поведение является тем «посредником», который связывает практики УЧР и результаты инновационной деятельности компании.

В процессе исследования выделены пять практик УЧР, которые способствуют формированию инновационного рабочего поведения. К ним относятся особенности анализа трудовой деятельности, осуществляемые с помощью профессиограмм, а также различные приемы, способствующие вовлечению персонала в решение целей и задач компании. В основном они связаны с организацией информирования сотрудников о положении дел в компании, которое позволяет самостоятельно принимать решения на рабочем месте. Сотрудники таких компаний обладают высокой степенью автономности, поскольку наделяются полномочиями принимать самостоятельные решения по существенным вопросам, но при этом работники имеют строго оговоренные должностные обязанности.

В то же время результаты исследования показали, что в инновационно-активных компаниях не применяются практики интенсивного обучения новых сотрудников существующим нормам и ценностям организации, т.е. процесс адаптации персонала, по-видимому, осуществляется в других формах, или же вообще редуцирован. Интересно, что, вопреки ожиданиям, в модель оказались не включены практики, касающиеся обучения и мотивации и стимулирования персонала. Эти обстоятельства нуждаются в дальнейшем подробном исследовании и анализе.

Тем не менее, полученные результаты могут быть использованы в практических целях, поскольку свидетельствуют о возможности влияния на результаты инновационной активности компаний посредством применения определенных УЧР-практик.

### Литература

- Городникова Н.В. Индикаторы инновационной деятельности: 2009 / Н.В. Городникова, С.Ю. Гостева, Л.М. Гохберг, Г.А. Грачева, И.А. Кузнецова, С.В. Мартынова, Т.В. Ратай, Л.А. Росовецкая, // Статистический сборник. – Москва: ГУ–ВШЭ. – 2009.
- Дракер П. Бизнес и инновации: пер. с англ. – М.: ИД «Вильямс», 2009. – 432 с.
- Завьялова Е.К. Особенности управления человеческими ресурсами инновационно-активных компаний / Е.К. Завьялова, С.В. Кошелева, Е.С. Яхонтова, Ш. Каххаров // Вестник С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. Вып. 2. – 2012. – С. 78-106.
- Инновационная активность крупного бизнеса в России. Механизмы, барьеры, перспективы. – Исследование PricewaterhouseCoopers в России, Центра технологий и инноваций PwC, Российской венчурной компании, Российской корпорации нанотехнологий для Санкт-Петербургского Международного Экономического Форума. – Москва. – 2010.
- Руководство Осло: Рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям // Совместная публикация ОЭСР и Евростата. – 3-е изд. – М.: ЦИСН, 2010.
- Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage / J. Barney // Journal of Management. – 1991. – Vol.17, N 1. – P. 99-120.
- Becker G.S. Human Capital (3<sup>rd</sup> ed) / G.S. Becker, Chicago: University of Chicago Press, 1993. – 390 p.
- Burgelman R.A. Strategic Management of Technology and Innovation / R.A. Burgelman, M.A. Maidique, Chicago: Irwin, 1996.
- Camelo-Ordaz C. Top management team's vision and human resources management practices in innovative Spanish companies / C. Camelo-Ordaz, M.d.l.L. Fernández-Alles, R. Valle-Cabrera // The International Journal of Human Resource Management. – 2008. – Vol.19, N 4. – P. 620-638.
- Carmeli A. Self-leadership skills and innovative behavior at work / A. Carmeli, R. Meitar, J. Weisberg // International Journal of Manpower. – 2006. – Vol.27, N 1. – P. 75-90.
- Chen C.-J. Strategic human resource practices and innovation performance – The mediating role of knowledge management capacity / C.-J. Chen, J.-W. Huang // Journal of Business Research. – 2009. – Vol.62, N 1. – P. 104-114.
- De Jong J. Measuring Innovative Work Behaviour / J. De Jong, D. Den Hartog // Creativity and Innovation Management. – 2010. – Vol.19, N 1. – P. 23-36.

- De Leede J. Innovation and HRM: Towards an Integrated Framework / J. De Leede, J.K. Looise // *Creativity & Innovation Management*. – 2005. – Vol.14, N 2. – P. 108-117.
- De Spiegelaere S. Job design and innovative work behavior enabling innovation through active or low-strain jobs? / S. De Spiegelaere, G. Van Gyes, S. Vandekerckhove, G. Van Hootehem // *MPRA Paper*. – 2012.
- Fombrun C.J. Strategic Human Resource Management / C.J. Fombrun, N.M. Tichy, M.A. Devanna, New York: Wiley. 1984.
- Gupta A.K. Managing Human Resources for Innovation and Creativity / A.K. Gupta, A. Singhal // *Research-Technology Management*. – 1993. – Vol.36, N – P. 41-48.
- Janssen O. Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour / O. Janssen // *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. – 2000. – Vol.73, N 3. – P. 287-302.
- Jorgensen F. The HRM practices of innovative knowledge-intensive firms / F. Jorgensen, K. Becker, J. Matthews // *International Journal of Technology Management*. – 2011. – Vol.56, N 2. – P. 123-137.
- Laursen K. New human resource management practices, complementarities and the impact on innovation performance / K. Laursen, N.J. Foss // *Cambridge Journal of Economics*. – 2003. – Vol.27, N 2. – P. 243-263.
- Lepak D.P. The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development / D.P. Lepak, S.A. Snell // *The Academy of Management Review*. – 1999. – Vol. 24, N 1. – P. 31-48.
- Lepak D.P. Virtual HR: Strategic human resource management in the 21st century / D.P. Lepak, S.A. Snell // *Human Resource Management Review*. – 1998. – Vol.8, Iss.3. – P. 215-234.
- Mate D. Opening the black box: How staff training and development may affect the innovation of enterprises / D. Mate, A. Carpaneto, C. Tirassa, A. Brizio, R. Rezzonico, B. Brassesco, F. Surra, D. Rabellino, M. Tirassa // *The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM)*. – 2010.
- Messmann G. Development of a measurement instrument for innovative work behaviour as a dynamic and context-bound construct / G. Messmann, R.H. Mulder // *Human Resource Development International*. – 2012. – Vol.15, N 1. – P. 43-59.
- Mura, M., Lettieri, E., Spiller, N., Radaelli, G. Intellectual Capital and Innovative Work Behaviour: Opening the Black Box // *International Journal of Engineering Business Management*. – 2012. – Vol.4, N 39. P. 1-10
- Ramadani V. Innovations: Principles and Strategies / V. Ramadani, S. Gerguri // *Advances in Management*. – 2011. – Vol.4, N 7. – P. 7-12.

- Sanders K. How to Support Innovative Behaviour? The Role of LMX and Satisfaction with HR Practices / K. Sanders, M. Moorkamp, N. Torka, S. Groeneveld, C. Groeneveld // *Technology and Investment*. – 2010. – Vol.1, N 1 – P. 59-68.
- Schuler R. Linking Competitive Strategies and Human Resource Management Practices / R. Schuler, S. Jackson // *Academy of Management Executive*. – 1987. – Vol.1, N 3. – P. 207-219.
- Shipton H. HRM as a predictor of innovation / H. Shipton, M.A. West, J. Dawson, K. Birdi, M. Patterson // *Human Resource Management Journal*. – 2006. – Vol.16, N 1. – P. 3-27.
- Shipton H. Managing People to Promote Innovation / H. Shipton, D. Fay, M. West, M. Patterson, K. Birdi // *Creativity and Innovation Management*. – 2005. – Vol.14, N 2. – P. 118-128.
- Stoffers J. Towards an HRM Model predicting Organisational Performance by Enhancing Innovative Work Behaviour: A Study among Dutch SMEs in the Province of Limburg / J. Stoffers, B. van der Heijden // *Business Leadership Review*. – 2009. – Vol.Vi N IV. N. – P. 1-13.
- West M.A. Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies / M.A. West, J.L. Farr, Oxford, England: John Wiley & Sons, 1990. – 349 p.
- Wright P.M. Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective / P.M. Wright, G.C. McMahan, A. McWilliams // *The International Journal of Human Resource Management*. – 1994. – Vol.5, N 2. – P. 301-326.
- Wright P.M. Human resources and the resource based view of the firm / P.M. Wright, B.B. Dunford, S.A. Snell // *Journal of Management*. – 2001. – Vol.27 – P. 701-721.
- Wright P.M. New models of strategic HRM in a global context / P.M. Wright, S.A. Snell, L. Dyer // *The International Journal of Human Resource Management*. – 2005. – Vol.16, N 6. – C. 875-881.
- Wright P.M. Theoretical perspectives for strategic human resource management / P.M. Wright, G.C. McMahan // *Journal of management*. – 1992. – Vol.18, N 2. – C. 295-320.
- Youndt M.A. Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance / M.A. Youndt, S.A. Snell, J.W. Dean, Jr., D.P. Lepak // *The Academy of Management Journal*. – 1996. – Vol.39, N 4. – P. 836-866.
- Zaltman G. Innovations and organizations / G. Zaltman, R. Duncan, J. Holbek, New York: Wiley, 1973.



### **Executive Summary**

Despite the fact that recent years are challenging because of financial and economic crises, majority of the surveyed innovatively-active companies continue investing in different types of innovations. Moreover, in these companies the share of expenditures on R&D, the share of intangible assets in total assets, share of scientific personnel is significantly greater than in non-innovative companies. And 75% of innovatively-active companies granted at least one patent for the surveyed period (and no granted patents in non-innovative firms). Thus, we make a conclusion that IWB is more developed in innovatively-active companies.

The next step of the research is to find out HRM practices which are specific for surveyed innovatively-active companies. As a result of regression analysis the model of HRM in innovatively-active companies is worked out: extensive testing and evaluation of job candidates, extensive training of new employees related to the values and culture of the company, etc.

Data analysis confirms existing opinion that for managing an innovative activity, practices of motivation and stimulation are less important, and practices of recruitment and development are more significant.

Data analysis also shows that there are HRM practices which potentially foster company's innovative activity. These practices are extensive testing and evaluation of job candidates; using of formal job descriptions detailing the specific responsibilities of those holding a job; engaging of employees in problem solving and decision making; extensive sharing of financial and/or performance information throughout the organization. These HRM practices are aimed to promote employees' IWB, which as a result further contributes company's innovative outcomes.

The paper also provides systematized empirical data on HRM in Russian SMEs, and creates new knowledge on how to manage innovation activity which should contribute not only to the development of management theory, but also in their practical application.

## Опубликованные научные доклады

№ 1 (R)–2005	А. В. Бухвалов Д. Л. Волков	Фундаментальная ценность собственного капитала: использование в управлении компанией
№ 2 (R)–2005	В. М. Полтерович О. Ю. Старков	Создание массовой ипотеки в России: проблема трансплантации
# 1 (E)–2006	I. S. Merkuryeva	The Structure and Determinants of Informal Employment in Russia: Evidence From NOBUS Data
№ 2 (R)–2006	Т. Е. Андреева В. А. Чайка	Динамические способности фирмы: что необходимо, чтобы они были динамическими?
№ 3 (R)–2006	Д. Л. Волков И. В. Березинец	Управление ценностью: анализ основанных на бухгалтерских показателях моделей оценки
№ 4 (R)–2006	С. А. Вавилов К. Ю. Ермоленко	Управление инвестиционным портфелем на финансовых рынках в рамках подхода, альтернативного стратегии самофинансирования
№ 5 (R)–2006	Г. В. Широкова	Стратегии российских компаний на разных стадиях жизненного цикла: попытка эмпирического анализа
№ 6 (R)–2006	Д. В. Овсянко В. А. Чайка	Особенности организации процесса непрерывного улучшения качества в российских компаниях и его связь с процессами стратегического поведения
№ 7 (R)–2006	А. Н. Козырев	Экономика интеллектуального капитала
№ 8 (R)–2006	Н. А. Зенкевич, Л. А. Петросян	Проблема временной состоятельности кооперативных решений
№ 9 (R)–2006	Е. А. Дорофеев, О. А. Лапшина	Облигации с переменным купоном: принципы ценообразования
# 10 (E)–2006	T. E. Andreeva V. A. Chaika	Dynamic Capabilities: what they need to be dynamic?
№ 11 (E)–2006	G. V. Shirokova	Strategies of Russian Companies at Different Stages of Organizational Life Cycle: an Attempt of Empirical Analysis
№ 12 (R)–2006	А. Е. Лукьянова, Т. Г. Тумарова	Хеджевые фонды как инструменты снижения рисков и роста ценности компании
№ 13 (R)–2006	Л. Н. Богомолова	Применение этнографических методов для изучения процессов принятия потребительских решений

№ 14 (R)–2006	Е. К. Завьялова	Особенности профессионально-личностного потенциала и развития карьеры линейных менеджеров отечественных производственных предприятий
№ 15 (R)–2006	С. В. Кошелева	Удовлетворенность трудом как комплексный диагностический показатель организационных проблем в управлении персоналом
№ 16 (R)–2006	А. А. Румянцев, Ю. В. Федотов	Экономико-статистический анализ результатов инновационной деятельности в промышленности Санкт-Петербурга
№ 17 (R)–2006	Е. К. Завьялова	Взаимосвязь организационной культуры и систем мотивации и стимулирования персонала
№ 18 (R)–2006	А. Д. Чанько	Алгебра и гармония HR-менеджмента. Эффективность обучения персонала и диагностика организационной культуры
№ 19 (E)–2006	T. E. Andreeva	Organizational change in Russian companies: findings from research project
# 20 (E)–2006	N. E. Zenkevich, L. A. Petrosjan	Time-consistency of Cooperative Solutions
№ 21 (R)–2006	Т. Е. Андреева	Организационные изменения в российских компаниях: результаты эмпирического исследования
№ 22 (R)–2006	Д. Л. Волков, Т. А. Гаранина	Оценивание интеллектуального капитала российских компаний
№ 23 (R)–2006	А. В. Бухвалов, Ю. Б. Ильина, О. В. Бандалюк	Электронное корпоративное управление и проблемы раскрытия информации: сравнительное пилотное исследование
№ 24 (R)–2006	С. В. Кошелева	Особенности командно-ролевого взаимодействия менеджеров среднего и высшего звена международной и российских компаний
№ 25 (R)–2006	Ю. В. Федотов, Н. В. Хованов	Методы построения сводных оценок эффективности деятельности сложных производственных систем
# 26 (E)–2006	S. Kouchtch, M. Smirnova, K. Krotov, A. Starkov	Managing Relationships in Russian Companies: Results of an Empirical Study
№ 27 (R)–2006	А. Н. Андреева	Портфельный подход к управлению люксовыми брендами в фэшн-бизнесе: базовые концепции, ретроспектива и возможные сценарии

№ 28 (R)–2006	Н. В. Хованов, Ю. В. Федотов	Модели учета неопределенности при построении сводных показателей эффективности деятельности сложных производственных систем
№ 29 (R)–2006	Е. В. Соколова, Ю. В. Федотов, Н. В. Хованов.	Построение сводной оценки эффективности комплексов мероприятий по повышению надежности функционирования объектов электроэнергетики
# 30 (E)–2006	M. Smirnova	Managing Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets: A Value Creation Perspective
№ 31 (R)–2006	С. П. Куш, М. М. Смирнова	Управление взаимоотношениями в российских компаниях: разработка концептуальной модели исследования
№ 32 (R)–2006	М. О. Латуха, В. А. Чайка, А. И. Шаталов	Влияние «жестких» и «мягких» факторов на успешность внедрения системы менеджмента качества: опыт российских компаний
№ 33 (R)–2006	А. К. Казанцев, Л. С. Серова, Е. Г. Серова, Е. А. Руденко	Индикаторы мониторинга информационно-технологических ресурсов регионов России
№ 34 (R)–2006	Т. Е. Андреева, Е. Е. Юртайкин, Т. А. Солтицкая	Практики развития персонала как инструмент привлечения, мотивации и удержания интеллектуальных работников
# 35 (E)–2006	T. Andreeva, E. Yurtaikin, T. Soltitskaya	Human resources development practices as a key tool to attract, motivate and retain knowledge workers
№ 36 (R)–2006	А. В. Бухвалов, В. Л. Окулов.	Классические модели ценообразования на капитальные активы и российский финансовый рынок. Часть 1. Эмпирическая проверка модели CAPM. Часть 2. Возможность применения вариантов модели CAPM
№ 37 (R)–2006	Е. Л. Шекова	Развитие корпоративной социальной ответственности в России: позиция бизнеса (на примере благотворительной деятельности компаний Северо-Западного региона)
№ 38 (R)–2006	Н. А. Зенкевич, Л. А. Петросян	Дифференциальные игры в менеджменте

№ 39 (R)–2006	В. Г. Беляков, О. Р. Верховская, В. К. Дерманов, М. Н. Румянцева	Глобальный мониторинг предпринимательской активности Россия: итоги 2006 года
№ 40 (R)–2006	В. А. Чайка, А. В. Куликов	Динамические способности компании: введение в проблему
№ 41 (R)–2006	Ю. Е. Благов	Институционализация менеджмента заинтересованных сторон в российских компаниях: проблемы и перспективы использования модели «Арктурус»
№ 42 (R)–2006	И. С. Меркурьева, Е. Н. Парамонова, Ю. М. Битина, В. Л. Гильченко	Экономический анализ на основе связанных данных по занятым и работодателям: методология сбора и использования данных
# 43 (E)–2006	I. Merkuryeva, E. Paramonova, J. Bitina, V. Gilchenok	Economic Analysis Based on Matched Employer-Employee Data: Methodology of Data Collection and Research
№ 44 (R)–2006	Н. П. Дроздова	Российская «артельность» — мифологема или реальность' (Артельные формы хозяйства в России в XIX — начале XX в.: историко-институциональный анализ)
№ 1 (R)–2007	Е. В. Соколова	Бенчмаркинг в инфраструктурных отраслях: анализ методологии и практики применения (на примере электроэнергетики)
№ 2 (R)–2007	С. П. Куш, М. М. Смирнова	Управление поставками в российских компаниях: стратегия или тактика
№ 3 (R)–2007	Т. М. Склад	Проблема ленивой монополии в российском здравоохранении
№ 4 (R)–2007	Т. Е. Андреева	Индивидуальные предпочтения работников к созданию и обмену знаниями: первые результаты исследования
№ 5 (R)–2007	А. А. Голубева	Оценка порталов органов государственного управления на основе концепции общественной ценности
№ 6 (R)–2007	С. П. Куш, М. М. Смирнова	Механизм координации процессов управления взаимоотношениями компании с партнерами
# 7 (E)–2007	D. Volkov, I. Berezinets	Accounting-based valuations and market prices of equity: case of Russian market

№ 8 (R)–2007	М. Н. Барышников	Баланс интересов в структуре собственности и управления российской фирмы в XIX – начале XX века
# 9 (E)–2007	D. Volkov, T. Garanina	Intellectual capital valuation: case of Russian companies
№ 10 (R)–2007	К. В. Кротов	Управление цепями поставок: изучение концепции в контексте теории стратегического управления и маркетинга.
№ 11 (R)–2007	Г. В. Широкова, А. И. Шаталов	Характеристики компаний на ранних стадиях жизненного цикла: анализ факторов, влияющих на показатели результативности их деятельности
№ 12 (R)–2007	А. Е. Иванов	Размещение государственного заказа как задача разработки и принятия управленческого решения
№ 13 (R)–2007	О. М. Удовиченко	Понятие, классификация, измерение и оценка нематериальных активов (объектов) компании: подходы к проблеме
№ 14 (R)–2007	Г. В. Широкова, Д. М. Кнатько	Влияние основателя на развитие организации: сравнительный анализ компаний управляемых основателями и наемными менеджерами
# 15 (E)–2007	G. Shirokova, A. Shatalov	Characteristics of companies at the early stages of the lifecycle: analysis of factors influencing new venture performance in Russia
# 16 (E)–2007	N. Drozdova	Russian “Artel’nost” — Myth or Reality' Artel’ as an Organizational Form in the XIX — Early XX Century Russian Economy: Comparative and Historical Institutional Analysis
# 1 (E)–2008	S. Commander, J. Svejnar, K. Tinn	Explaining the Performance of Firms and Countries: What Does the Business Environment Play'
№ 1 (R)–2008	Г. В. Широкова, В. А. Сарычева, Е. Ю. Благоев, А. В. Куликов	Внутрифирменное предпринимательство: подходы к изучению вопроса
№ 1A(R)–2008	Г. В. Широкова, А. И. Шаталов, Д. М. Кнатько	Факторы, влияющие на принятие решения основателем компании о передаче полномочий профессиональному менеджеру: опыт стран СНГ и Центральной и Восточной Европы

№ 2 (R)–2008	Г. В. Широкова, А. И. Шаталов	Факторы роста российских предпринимательских фирм: результаты эмпирического анализа
№ 1 (R)–2009	Н. А. Зенкевич	Моделирование устойчивого совместного предприятия
№ 2 (R)–2009	Г. В. Широкова, И. В. Березинец, А. И. Шаталов	Влияние организационных изменений на рост фирмы
№ 3 (R)–2009	Г. В. Широкова, М. Ю. Молодцова, М. А. Арепьева	Влияние социальных сетей на разных этапах развития предпринимательской фирмы: результаты анализа данных Глобального мониторинга предпринимательства в России
# 4 (E)–2009	N. Drozdova	Russian Artel Revisited through the Lens of the New Institutional Economics
№ 5 (R)–2009	Л. Е. Шепелёв	Проблемы организации нефтяного производства в дореволюционной России
№ 6 (R)–2009	Е. В. Соколова	Влияние государственной политики на инновационность рынков: постановка проблемы
№ 7 (R)–2009	А. А. Голубева, Е. В. Соколова	Инновации в общественном секторе: введение в проблему
# 8 (E)–2009	A. Damodaran	Climate Financing Approaches and Systems: An Emerging Country Perspective
№ 1 (R)–2010	И. Н. Баранов	Конкуренция в сфере здравоохранения
№ 2 (R)–2010	Т. А. Пустовалова	Построение модели оценки кредитного риска кредитного портфеля коммерческого банка (на основе методологии VAR)
№ 3 (R)–2010	Ю. В. Лаптев	Влияние кризиса на стратегии развития российских МНК
№ 4 (R)–2010	А. В. Куликов, Г. В. Широкова	Внутрифирменные ориентации и их влияние на рост: опыт российских малых и средних предприятий
# 5 (E)–2010	M. Storchevoy	A General Theory of the Firm: From Knight to Relationship Marketing
№ 6 (R)–2010	А. А. Семенов	Появление систем научного менеджмента в России
# 7 (E)–2010	D. Ivanov	An optimal-control based integrated model of supply chain scheduling
№ 8 (R)–2010	Н. П. Дроздова, И. Г. Кормилицына	Экономическая политика государства и формирование инвестиционного климата: опыт России конца XIX — начала XX вв.

№ 9 (R)–2010	Д. В. Овсянко	Направления применения компонентов менеджмента качества в стратегическом управлении компаниями
# 10 (E)–2010	V. Cherenkov	Toward the General Theory of Marketing: The State of the Art and One More Approach
№ 11 (R)–2010	В. Н. Тишков	Экономические реформы и деловая среда: опыт Китая
№ 12 (R)–2010	Т. Н. Клёмина	Исследовательские школы в организационной теории: факторы формирования и развития
№ 13 (R)–2010	И. Я. Чуракова	Направления использования методик выявления аномальных наблюдений при решении задач операционного менеджмента
№ 14 (R)–2010	К. В. Кротов	Направления развития концепции управления цепями поставок
№ 15 (R)–2010	А. Г. Медведев	Стратегические роли дочерних предприятий многонациональных корпораций в России
№ 16 (R)–2010	А. Н. Андреева	Влияние печатной рекламы на восприятие бренда Shalimar (1925 – 2010)
№ 17 (R)–2010	В. Л. Окулов	Ценность хеджирования для корпорации и рыночные ожидания
№ 1 (R)–2011	А. А. Муравьев	О российской экономической науке сквозь призму публикаций российских ученых в отечественных и зарубежных журналах за 2000–2009 гг.
№ 2 (R)–2011	С. И. Кирюков	Становление и развитие теории управления маркетинговыми каналами
№ 3 (R)–2011	Д. И. Баркан	Общая теория продаж в контексте дихотомии «развитие – рост»
# 4 (E)–2011	K. V. Krotov, R. N. Germain	A Contingency Perspective on Centralization of Supply Chain Decision-making and its Role in the Transformation of Process R&D into Financial Performance
№ 5 (R)–2011	А. В. Зятчин	Сильные равновесия в теоретико-игровых моделях и их приложения
№ 6 (R)–2011	В. А. Ребязина	Формирование портфеля взаимоотношений компании с партнерами на промышленных рынках
№ 1 (R)–2012	А. Л. Замулин	Лидерство в эпоху знаний



# 2 (E)–2012	I. N. Baranov	Quality of Secondary Education in Russia: Between Soviet Legacy and Challenges of Global Competitiveness
№ 3 (R)–2012	Л. С. Серова	Микро-предприятия в экономике России: состояние и тенденции развития
# 4 (E)–2012	G. V. Shirokova, D. M. Knatko, G. Vega	Separation of Management and Control in SMEs from Emerging Markets: The Role of Institutions
№ 5 (R)–2012	Г. В. Широкова, М. А. Сторчевой	Влияние социальных сетей на выход на зарубежные рынки: из опыта трех российских предпринимательских фирм
№ 6 (R)–2012	А. К. Казанцев	Инновационное развитие университетов: аналитический обзор ведущих российских вузов
№ 7 (R)–2012	Д. В. Муравский, М. М. Смирнова, О. Н. Алканова	Капитал бренда в современной теории маркетинга
# 8 (E)–2012	E. B. Samuylova, D. V. Muravskii, M. M. Smirnova, O. N. Alkanova	The role of brand characteristics in brand alliance engagement with different types of partners: an exploratory study
№ 9 (R)–2012	Е. Ю. Благов	Факторы ценообразования многосторонних платформ: современное состояние и перспективы исследований
# 10 (E)–2012	E. K. Zavyalova, S. V. Kosheleva	Assessing the efficiency of HRD technologies in knowledge-intensive firms
# 11 (E)–2012	E. K. Zavyalova, S. V. Kosheleva	Human potential as a factor of developing national competitiveness of Brazil, Russia, India and China
# 12 (E)–2012	D. M. Muravskii, S. A. Yablonsky	Determining disruptive innovation potential of multi-sided platforms: case of digital books
№ 13 (R)–2012	В. Ю. Аршавский, В. Л. Окулов	Контролируемый эксперимент по принятию решений в условиях неопределенности и риска
№ 14 (R)–2012	А. А. Муравьев	К вопросу о классификации российских журналов по экономике и смежным дисциплинам
№ 1 (E)–2013	G. V. Shirokova, L. S. Sokolova	Exploring the Antecedents of Entrepreneurial Orientation in Russian SMEs: The Role of Institutional Environment

№ 2 (R)–2013	А.Ф. Денисов	Не упустить детали, или что может усложнить жизнь специалисту по УЧР
# 3 (E)–2013	A. Muravyev, I. Berezinets, Y. Ilina	The Structure of Corporate Boards and Private Benefits of Control: Evidence from the Russian Stock Exchange.
№ 4 (R)–2013	Т.М. Складар, Е.В. Соколова	Организационно-управленческие инновации в здравоохранении
# 5 (E)–2013	A. Sergeeva, T. Andreeva	Knowledge Sharing in Public Sector Organizations: Do Knowledge Management Practices Matter?
№ 6 (R)–2013	Е.В. Соколова, А.С. Коноваленков	Может ли общественный транспорт спасти город: к вопросу о развитии транспортной инфраструктуры города (на примере Санкт-Петербурга)
# 7 (E)–2013	I. Baranov, P.C. Castro, D. Micic, G.B. Salgado	Fiscal Impulse during the 2008 Crisis
№ 8 (R)–2013	А.Е. Иванов	Об одном алгоритме моделирования коррупционного/квази-коррупционного поведения
# 9 (E)–2013	A. Alsufyev, E. Zavyalova	Human Resource Development Practices and Innovations: Problem Overview